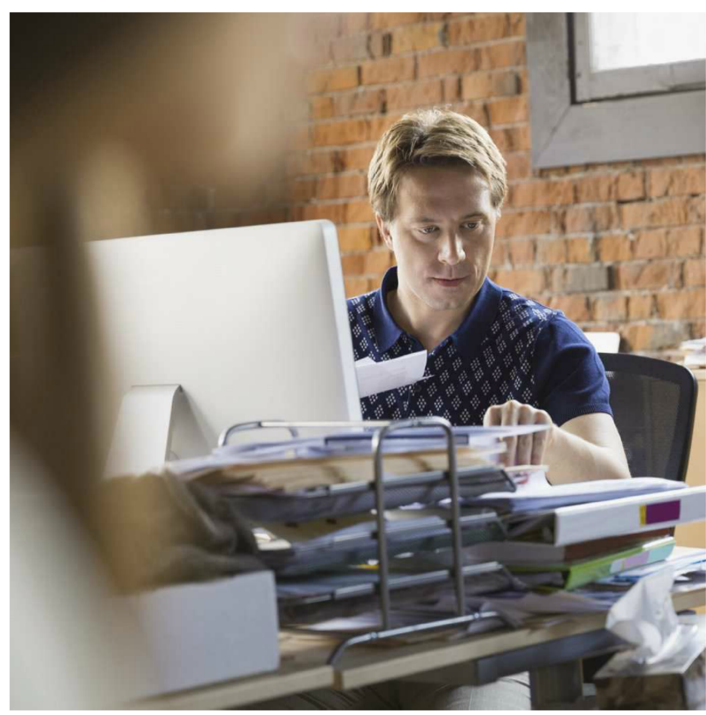
ENTREPRENEURIAT

Encourager l'entrepreneuriat chez

**Proposer à ses salariés de devenir leur propre patron ? L'idée s'impose doucement au sein des entreprises françaises.
Car en effet, cette forme de mécénat n'est pas seulement bénéfique au collaborateur…**



Les entreprises accompagnant les projets entrepreneuriaux de leurs salariés évaluent le taux de réussite à plus

« Il faut être pragmatique. Aujourd'hui, on n'intègre plus une grande entreprise en pensant y faire toute sa carrière. Certains salariés seront peut-être tentés d'entreprendre. Or, leur employeur peut les y aider. » Pierre Dubar en parle avec passion. Avec une double casquette aussi. Responsable entrepreneuriat chez Schneider Electric, il est aussi président de Diese, l'association pour le Développement de l'initiative chez les salariés des entreprises. Et il décrit volontiers un dispositif gagnant pour tous. « Chez Schneider, nous accompagnons jusqu'à 100 projets par an depuis vingt ans. Si l'entreprise n'y trouvait pas son compte, cela se saurait… »
L'idée est encore assez neuve. Proposer à ses salariés de devenir leur propre patron ? « Les spécialistes du management s'y intéressent depuis la fin des années 1960 », résume Véronique Bouchard, professeure de stratégie et entrepreneuriat organisationnel à l'EMLYON Business School. Auteure d'un guide sur le sujet, elle rappelle que le néologisme « intrapreneuriat » n'est apparu qu'en 1985. Appelé aussi « essaimage », le principe a fait quelques émules depuis : selon l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), les entreprises accompagnant les projets de leurs salariés évaluent à plus de 70 % le taux de réussite à cinq ans, alors qu'en moyenne une entreprise sur deux ferme avant sa cinquième année. Mais toutes ne l'encouragent pas de la même façon. Le Commissariat à l'énergie atomique (CEA) permet à ses chercheurs de développer une technologie découverte en laboratoire dans leur propre entreprise. De son côté, la SNCF accompagne financièrement les entrepreneurs qu'elle soutient à travers des prêts participatifs.

Un intérêt pour valoriser la marque employeur

« Si un de nos salariés envisage une création ou une reprise d'entreprise, il peut contacter notre cellule essaimage en toute confidentialité », explique Eric Rebiffé, directeur général de Sanofi Développement. Le groupe pharmaceutique a ainsi soutenu 56 dossiers en 2014. « Il peut avancer à son rythme. Nous dégageons du temps pour le recevoir et s'il a besoin d'une expertise externe, nous pouvons financer une prise de contact avec un expert-comptable ou un conseiller juridique. Nous pouvons aussi financer une formation complémentaire si nécessaire. » Quand le salarié est prêt, il négocie une rupture conventionnelle de contrat au motif qu'il va créer une entreprise. « Ensuite Sanofi lui versera une prime supplémentaire sur présentation des justificatifs. » Si certains continuent de travailler autrement avec leur ancien employeur, d'autres changent complètement de voie. « On a des pharmacies de Sanofi qui reprennent des officines. Pour d'autres, c'est un choix de vie complètement différent. On a vu des salariés reprendre une exploitation agricole par exemple. »
De quoi laisser certaines entreprises perplexes sur l'intérêt de la démarche. « C'est pourtant un vrai plus pour une marque employeur, soutient Pierre Dubar. C'est une façon d'entretenir l'employabilité. Car soit on arrive à faire évoluer ses salariés jusqu'à la retraite, soit on en laisse partir certains plutôt que de les voir s'étioler. » Cet expert rassure aussi les employeurs sur la fuite des talents. « Sur trois salariés qui m'appellent, un seul ira jusqu'au bout de sa démarche. En général, un des trois projets ne tient pas la route. Les deux autres sont viables mais un seul des salariés aura le courage de franchir le pas. L'autre restera chez nous, mais sans frustration. »
« L'intérêt pour l'entreprise est d'encourager la valeur entrepreneuriale, vis-à-vis des jeunes notamment, ajoute Eric Rebiffé. Nos salariés savent qu'ils peuvent faire carrière chez Sanofi tout en ayant idée dans un coin de leur tête l'envie de créer une entreprise en étant accompagné. » Sans surprise, l'âge moyen observé pour se lancer est de 43 ans. « Cela correspond au moment où les salariés se posent des questions sur leur parcours professionnel. »

CÉLINE CHAUDEAU

7 %
des entreprises créées chaque année sont le fruit d'un essaimage (source : APCE)

EN SAVOIR PLUS

À LIRE

- **« Théorie et étude de cas en intrapreneuriat »,** de Alain Ndedi, éd. Editions Universitaires Europeennes, 2014, 140 pages. 55 €.
- **« Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat »,** de Catherine Léger-Jarniou, éd. Dunod, 2014, 703 pages. 39 €.
- **« Intrapreneuriat, innovation et croissance »,** de Véronique Bouchard, éd. Dunod, 2009, 212 pages. 17,99 €.

À CONSULTER

- **Le site du Diese :** www.diese-essaimage.org.
- **Le dossier de l'APCE sur l'essaimage :** www.apce.com.

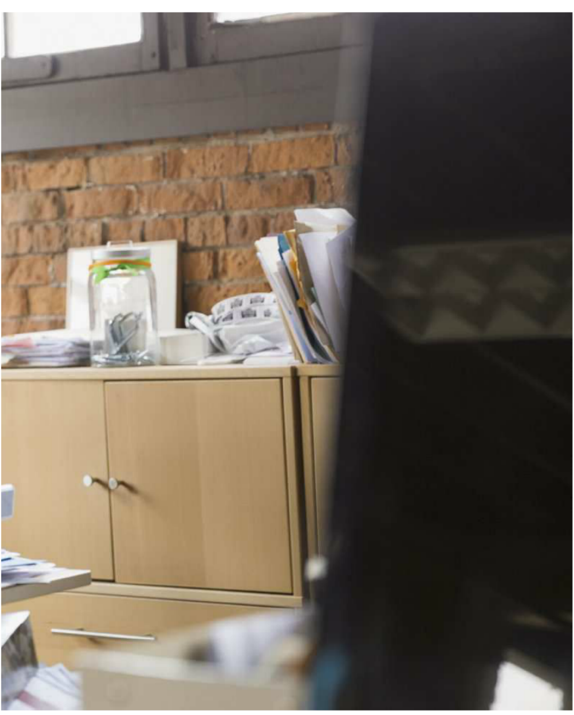
En BREF

Forum emploi et handicap
Le forum de recrutement pour les personnes en situation de handicap, Pass pour l'emploi, accueille 42 entreprises en recherche de postes pré et post bac. En parallèle, des coachs collaborateurs volontaires de la Société générale accompagneront les visiteurs dans la rédaction de leur CV et la simulation d'entretiens. Jeudi 19 mars de 9 heures à 18 heures, parvis de la Défense (Hauts-de-Seine). Inscriptions en ligne sur www.passpourlemploi.fr.

Forum du numérique
Echanger avec des responsables d'écoles, rencontrer des fondateurs de start-ups ou des professionnels issus du secteur (communication digitale, objets connectés, monnaie virtuelle, développement web) : c'est ce que propose le forum des métiers du numérique, le 10 mars, au Centre d'information et de documentation jeunesse (CIDJ) parisien.
Mardi 10 mars, de 10 heures à 17 heures, CIDJ, 101, quai Branly, Paris, XVe.
www.cidj.com.

Deux salons sur l'expatriation
Plus de 1,6 million de Français sont établis à l'étranger, et ils sont de plus en plus nombreux à vouloir franchir le pas : entrepreneurs, salariés, retraités… Pour bénéficier de conseils personnalisés, tous ces candidats au départ pourront se rendre le 27 mars, à la Cité universitaire internationale de Paris, au salon « S'expatrier, mode d'emploi ». Une journée pour se renseigner sur toutes les démarches à suivre avant de s'expatrier, participer à des conférences, et discuter avec des expatriés. Invité d'honneur cette année : la Chine. Vendredi 27 mars, de 9 heures à 18 heures, 17, boulevard Jourdan, Paris 14. Entrée gratuite. Informations : www.expatriermodedemploi.org.
Lundi 23 et mardi 24 mars, le salon Monde expat s'adresse quant à lui aux dirigeants et responsables de services export. Il les invite à rencontrer les grands acteurs de la mobilité pour répondre à leurs questions. Notamment : comment gérer ses collaborateurs à l'étranger ? Quels sont les pièges à éviter ? De 9 heures à 18 heures à l'espace Champerret (Paris XVIIe).
www.monde-expat.org.

ses salariés



de 70 % à cinq ans.(Getty Images/Hero Images.)

Ils ESSAIMENT

Parmi les entreprises qui pratiquent l'essaimage, 12 groupes, bientôt rejoints par d'autres, revendiquent publiquement leur soutien à l' « intrapreneuriat » au sein de l'association Diese (l'association pour le Développement de l'initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés des entreprises).
Les candidats intéressés par le principe peuvent donc postuler chez ses membres en connaissance de cause. Ces employeurs s'engagent notamment à la confidentialité des projets, à leur accompagnement et au suivi post-création.
Parmi les adhérents figurent déjà Air France, Areva, les Eaux minérales d'Evian (Groupe Danone), EDF, IFP Energies Nouvelles, Orange, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider electric, SNCF, SFR et Total.

TÉMOINS

« J'ai été accompagné dans toute ma démarche »

Xavier ROBINEAU BOURGNEUF,
président de Helbul (Paris)



(DR.)

Il a attendu longtemps avant de se décider. Mais ensuite, tout est allé très vite. « A 50 ans, j'ai pensé que l'heure de mener un projet professionnel personnel était venue », se souvient Xavier Robineau Bourgneuf. C'était en 2004. Cet ingénieur de formation a déroulé une belle carrière dans l'électricité. « Après 12 ans chez Legrand, j'ai passé 15 ans chez Schneider. Après une expatriation où j'ai été responsable du Sud de la l'Amérique latine, j'ai eu envie d'autre chose en rentrant en France et je voulais gérer ma fin de carrière à ma vitesse. » Par chance, Schneider Electric met une cellule « essaimage » à disposition de ses salariés. « Mon entreprise m'a accompagné dans toutes mes démarches. Elle m'a notamment apporté du conseil à travers l'éclairage d'un expert-comptable et d'un avocat. »

Un projet de reprise

Plutôt que de créer son entreprise, le salarié cherche un projet de reprise dans l'électricité. Après avoir envisagé une demi-douzaine d'entreprises, son choix se porte sur Helbul, un spécialiste en installation électrique pour les logements collectifs neufs en Ile-de-France. Après trois mois de négociation, l'affaire est conclue. « Tout le monde était content. Schneider avait comme objectif de réduire un peu ses effectifs et j'ai profité d'un plan social et d'une subvention pour me lancer. » Dix ans plus tard, Xavier Robineau Bourgneuf a quitté son ancien employeur sans regret. Et pour cause : depuis six ans, sa société a élargi sa base de clientèle et doublé son chiffre d'affaires. Parmi ses clients figurent des promoteurs comme Bouygues Immobilier, Cogedim ou BNP Paribas Immobilier. Quant à Schneider : le groupe est devenu l'un de ses principaux fournisseurs…

L'AVIS DE...



(DR.)

« Transformer son emploi en devenant consultant ou prestataire »

Valérie MOISSONNIER,
intervenante dans le Mastère « Innover et entreprendre » à l'ECP (École Centrale Paris)

◆ Quelles sont les différentes façons d'accompagner les créations d'entreprise des salariés ?
On pense spontanément à l'essaimage, qui est la formule la plus aboutie dans les grandes entreprises. De grands groupes comme Orange ou EDF peuvent se permettre de détacher du personnel et de financer une structure dédiée à l'accompagnement des projets de salariés. Dans ce cas, on soutient le projet d'entreprise de A à Z avec un appui logistique, financier, voire des formations. Mais une PME ou une TPE peut aussi encourager ses collaborateurs sans les perdre. Le salarié peut ainsi transformer son emploi et devenir consultant par exemple. Et son employeur peut l'aider en lui octroyant un congé pour création d'entreprise ou une rupture conventionnelle, voire une prime financière. Encourager l'entrepreneuriat n'est pas réservé aux grands groupes.

◆ Quel est l'avantage pour l'employeur ?
Ils sont nombreux et beaucoup ne les imaginent pas. Dans les grands groupes, c'est excellent pour la marque employeur et l'image de la société. Mais une PME bienveillante peut aussi recueillir les mêmes fruits. C'est bon pour l'ambiance dans l'entreprise et pour attirer de nouveaux talents. Et de façon plus pragmatique, c'est une façon d'améliorer l'employabilité de ses collaborateurs et de réduire ses effectifs. S'il ne change pas de secteur d'activité, rien n'interdit de continuer à travailler avec un ancien collaborateur autrement, comme prestataire plutôt que comme salarié, en économisant les charges sociales. Mais dans ce cas, son employeur peut aussi s'engager à lui apporter ses premiers contrats et devenir apporteur d'affaires.

◆ Peut-on retenir un salarié qui veut partir ?
Je le déconseille vivement. Un salarié qui présente un projet de création d'entreprise a souvent mûrement réfléchi son projet. Parfois c'est une volonté après un bilan de compétences. Or, le coût financier est minime. Pourquoi refuser une rupture conventionnelle à un salarié. Dès lors, il pourra prétendre à ses allocations chômage et bénéficier de l'accompagnement de Pôle emploi et de l'APCE. Au final, l'entreprise le paiera plus cher si elle s'oppose à la création d'entreprise…

Profiter des dispositifs prévus par la loi

Le Code du travail encourage aussi, à sa façon, l'entrepreneuriat. Les entreprises peuvent s'y soumettre ou créer leur formule autour des dispositifs prévus.
Chez EDF, tout salarié qui souhaite créer son entreprise bénéficie d'un « billet retour ». On doit l'image à Grégory Trannoy, responsable du pôle parcours et formation. Dans le groupe, plus de 1 300 collaborateurs sont partis en congé de création d'entreprise depuis 1998, soit entre 50 à 100 salariés chaque année. « Les salariés concernés prennent un congé pour création d'entreprise, ce qui leur permet de pouvoir réintégrer 'entreprise s'ils échouent ou changent d'avis. »
« Le congé pour création d'entreprise peut se demander dans n'importe quelle entreprise de plus de 200 salariés en vertu de l'article L. 3142-78 du Code du travail, rappelle Albert Hamoui, avocat spécialiste en droit du travail. Le salarié peut demander jusqu'à deux ans de congé ou passer à temps partiel. L'employeur peut seulement refuser ce congé dans les structures de moins de 200 salariés, en prouvant que l'absence du salarié est préjudiciable à l'entreprise et après avis du comité d'entreprise ou des délégués du personnel. »

Certaines entreprises vont au-delà

Mais rien n'empêche une PME ou un groupe d'accepter plus volontiers en apportant un concours supplémentaire au collaborateur. Chez EDF, la durée du congé est ainsi portée à cinq ans. « C'est plus intéressant qu'une démission car cela leur donne un filet de sécurité, précise Grégory Trannoy. Nous leur proposons aussi de maintenir un contact annuel avec EDF pour évoquer d'éventuelles difficultés et limiter leur isolement. » A cela s'ajoutent des propositions de formation et surtout une aide financière. « S'ils décident de se lancer, nous leur donnons aussi un appui financier qui dépendra notamment de la maturité de leur projet et du nombre d'emplois générés. » Résultat : grâce à ce dispositif, un salarié sur deux récupère son poste. « Quelles que soient ses motivations et même s'il a échoué, nous valorisons l'expérience car l'entrepreneuriat fait appel à des compétences très particulières comme l'audace, l'adaptabilité, la capacité à innover. C'est toujours un plus pour l'entreprise. »
Malgré tout, l'essaimage n'est pas l'apanage des grands groupes qui vont bien. « En cas de licenciement économique, le salarié peut aussi demander des aides à la création d'entreprise », rappelle Albert Hamoui. Selon une étude de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES), l'essaimage est utilisé dans près de 60 % des plans de sauvegarde de l'emploi.